ⵜⴰⴳⵍⴷⵉⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵓⵙⴳⵎⵉ ⴰⵏⴰⵎⵓⵔ
ⴷ ⵓⵙⴻⵍⵖ ⴰⵣⵣⵓⵍⴰⵏ
ⴷ ⵓⵙⵎⴷⴻ ⴰⵏⴰⵣⵍⴰ ⴷ ⵓⵙⵓⵣⵣⵓ ⴰⵎⴰⵙⵙⴰⵏ

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتكوين المهني
والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين - كلميم واد نون

مسلك تكوين اطر الإدارة التربوية

مجزوءة المظاهر السيكوسوسيولوجية للتدبير

إشراف وتقديم الأستاذ المكون: إبراهيم مصباح

الملخص من إعداد الإطارين المتدربين :

علي بلمسيل - محمد أرجدال

الموسم التكويني: 2016 / 2017

الانتظارات من التكوين :

- ضبط بعض المظاهر السيكولوجية للتدبير .
- كيفية تدبير النزاعات داخل الوسط المهني.
- ملامسة مختلف المظاهر النفسية والاجتماعية للمدبر لتحقيق التوافق.
- دراسة النظريات السيكولوجية والسوسيولوجي .
- دراسات مقارنة في التدبير .
- دراسات حالات.

الكفايات الأساس:

- التخطيط للأنشطة الإدارية والتربوية والمالية على المدى القصير والمتوسط والطويل آخذا بعين الاعتبار: (المناهج – الوسط – حاجات المتعلمين – التشريع – استعمال تكنولوجيا الاتصال).
- تدبير الأنشطة والتخطيطات (المشروع : مشروع المؤسسة ، مشاريع محلية ، أنشطة معينة) آخذا بعين الاعتبار الطوارئ .
- التقويم القبلي والبعدي للعمليات من خلال أنشطة ووسائل المراقبة والضبط .
- تبني المقاربة المتبصرة في وضعيات ممهننة أو مهنية من خلال : تحليل الممارسة المهنية – تحليل الممارسات المهنية لأقرانه – ضبط الممارسات المهنية .
- تبني الثقافة الأخلاقية وإرسائها في الوسط المهني (القيم والقوانين والتشريعات).

الكفاية المستهدفة من المجزوءة :

حسن تدبير المتدرب للعلاقات مع جميع الشركاء من خلال قيامه بأدوار القيادة والتحفيز والإشراف وتدبير النزاعات .

أهداف المجزوءة :

- تحديد المفاهيم : القيادة – الإشراف – التحفيز .
- وضع خطة عمل قصد تسيير المؤسسة التعليمية.

- اقتراح آليات وصيغ لتدبير تشاركي ناجح .
- وضع خطة الإشراف البيداغوجي التي من شأنها تجويد أداء الإداريين ,
- وضع شبكات تقويمية واستثمارها في تحليل اتجاهات وسلوكات المتدرب أثناء أدائه للأدوار المذكورة (القيادة– التحفيز – الإشراف).

تقديم عام

المظاهر هي:

الملامح / النظرة / الصورة الظاهرة للآخرين .

السيكوسوسيولوجية للتدبير هي:

- العلاقات الفردية بين المدبر والوسط الذي يشتغل فيه .
- الجانب السيكولوجي للمدبر : البحث في الجانب الباطني في الشخص ، فعلم النفس يهتم بالجانب الفردي ويدرس الوظائف العقلية والسلوك .أما علم الاجتماع فيدرس المجتمع من كل جوانبه ، ظهر مع ابن خلدون وكانط وعرف تطورات وتراكمات .
علم النفس الاجتماعي مؤسسه كيرت لوين يعتمد على المنهج الوصفي الاستطلاعي الكمي .من أهم المفاهيم المتداولة في هذا العلم :
القيادة / دينامية الجماعات / التفاعل / التواصل / التدبير .
عرف محمد أمزيان التدبير بأنه : مرحلة التطبيق الفعلي للخطط والبرامج .
هو اختصار للوقت والجهد لبلوغ نتائج معينة .ظهر في مجال المقاولات (مجال الاقتصاد) .
ما نطمح إليه هو التدبير المعقلن بعيدا عن الطابع الارتجالي .وفي هذا الصدد لابد من الإشارة إلى مجموعة من النظريات الحديثة :
العلاقات الإنسانية / النظرية الصناعية .
في مجال التربية : التدبير التربوي / المالي / المؤسساتي .

I) تحديد المفاهيم:

1- الإدارة:

نطرح التساؤلات التالية :

- ما الإدارة ؟
- ما الفرق بين الإدارة بالأمس والإدارة باليوم ؟
- ما هو واقع الإدارة في المغرب والوطن العربي عموما ؟
- كيف نسعى إلى تغيير واقعها ؟

أ) الإدارة:

- ✓ الإدارة أداة من أدوات الارتقاء بالتعليم والتعلم من خلال قيامها بالوظائف التالية :

- إعداد الأهداف والسياسات .
- تطوير البرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والسياسات والعمل على تخطيط وتنفيذ تلك البرامج .
- إدارة مصادر الأموال والمواد اللازمة لدعم المؤسسة ونجاحها .
- متابعة كفاءة وفاعلية عملية تحقيق هذه الأهداف .

- ✓ الإدارة اتجاه مخطط يهدف إلى حل مشكلات موجودة في نشاط فردي أو اجتماعي .
- ✓ هي مجموعة من العمليات والإجراءات والمسائل المصممة وفق تنظيم معين وانسجام بين عناصر العملية التربوية .

ب) الإدارة بين الأمس واليوم:

تطورت الإدارة وعرفت تغيرات ملحوظة . ففي السابق : لم تعد عملية روتينية بسيطة لتسيير المؤسسة تسييرا رتيبا .فهي خملية ارتجالية تركز على جزئيات من العمل التربوي من دون الربط بينها .
أما اليوم فقد أصبحت عملية إنسانية تعاونية شاملة تهدف إلى توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية .هي عملية منظمة ومنسقة تشمل الجهد التربوي كله لتحقيق الأهداف التربوية بأقل كمية من الوقت والتكلفة وبأقصى درجة من التعاون .
من هذا المنطلق فالإداري يهتم بالموارد البشرية بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب مع الأخذ بمبدأ المشاركة .

ج) واقع الإدارة بالوطن العربي:

إن واقع الإدارة في وطننا العربي يتسم بصفة عامة ب: مبدأ التسلط / تنفيذ التعليمات / ضعف الكفاءة والقدرة لدى الكثيرين / غياب التأهيل والقيادة .
ولتغيير هذا الواقع لابد من تكوين نظري / عملي واستثمار مستجدات علم الإدارة من خلال النظريات الحديثة .

2 - **القيادة:**

أ) **تعريف القيادة:**

اصطلاحا تعني القدرة على التأثير في الآخرين . وهي عملية تواصلية بين المدبر والمرؤوسين (التعاون في انجاز المهمات) .

حسب بيتر دريكر تعني القيادة الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق ، والرقي بالأداء الإنساني من خلال القدرة على التأثير في الآخرين عن طريق الاتصال والتوجيه نحو هدف مشترك .

فالقائد داخل الجماعة يكون مؤثرا ومنشطا يمتلك قوة التأثير في الآخرين من خلال نشاطاته تنتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو إيجاد حلول لمشاكل متعددة .

ب) **القيادة التربوية** : النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره .أو الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق الاستمالة والتأثير بقصد تحقيق هدف معين .

ج) **مهارات القيادة** :

المهارات الفنية	المهارات الإنسانية	المهارات التنظيمية	المهارات الفكرية
- الإجادة في العمل - الإتقان في العمل - الإلمام بأدوار وأعمال مرؤوسيه (الجانب ألعلائقي) - تحليل المعلومات - معرفة وإدراك الوسائل والطرق المتاحة لإنجاز العمل	- كيفية التعامل بنجاح مع الآخرين - التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات	- فهم الأهداف وبناء الخطط - تحديد الأدوار الوظيفية - تنظيم العمل - توزيع الواجبات وتنسيق الجهود - الرؤية التبصرية - الالتزام بالقيم	- القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج - المرونة - تقبل أفكار الآخرين

د) **أهمية القيادة** :

- حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة .كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- القيادة تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

3 - **التدبير :**

هو إجراء عملي لإنجاز وتفعيل ما تم التخطيط له سلفا في إطار زمكاني معين بغية تحقيق الجودة والفعالية رفعا للمردودية في ضوء الإمكانات البشرية والمادية والمالية والظروف السياقية المتوفرة .

4 - **السلطة الإدارية :**

- حق مكتسب تضمنه الوظيفة لشاغلها (المسؤولية الإدارية) .
- التصرف الإداري الذي يمنحه حق المنصب .
- قوة التنفيذ (إصدار القرار) .
- تخضع لأحكام قانونية وقضائية وفقهية (المشروعية) تسعى إلى تحقيق العدل والمساواة .
- منطق السلطة الإدارية (صاحب السلطة – فعالية السلطة) .

5 - **الإشراف التربوي:**

هو عملية قيادة تعاونية منظمة تعني بالموقف التعليمي وبمجموع عناصره (المناهج، الوسائل، الأساليب) . تهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه قصد تجويد وتحسين أداء المؤسسة .

6 - **التحفيز :**
هو عملية تنظيمية قيادة تستهدف تحقيق أهداف معينة من خلال استثمار العوامل الخارجية الإيجابية لإيقاظ الدوافع الداخلية قصد التأثير على سلوك العاملين من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم .

II) ـ آليات وصيغ التدبير التشاركي.

أ) آليات التدبير ألتشاركي :

- امتلاك آليات التدبير .
- التواصل الفعال .
- تفعيل مهام مجالس المؤسسة .
- تشكيل فرق العمل .
- إرساء صيغ مناسبة للشراكة .
- تنظيم الأنشطة والتظاهرات (الانفتاح على المحيط) .

ب) تقنيات قيادة التدبير التشاركي :

- المقاربة التشاركية .
- تشجيع التواصل الفعال والمفتوح .
- حفز الأعضاء بأساليب لتعزيز الدافعية والانخراط الإيجابي وإذكاء روح الانتماء للفريق .
- إرساء ضوابط العمل الداعمة لعمل المجلس أو الفريق وتقبل الاختلاف والتحلي بالمسؤولية .

III) الإشراف البيداغوجي و تجويد الأداء

أ) ـ قيادة المجموعات والتدبير الفعال للاجتماعات :

ـ تعريف الاجتماع:
الاجتماع هو لقاء يضم شخصين أو أكثر من العاملين ، يخطط له ، يشرف على تنفيذه مدير المؤسسة ويكلف أحد العاملين بالتقرير عنه ، وفيه يتفاعل المشاركون لحل مشكلة أو اتخاذ قرار أو تعزيز علاقة .

- هو حدث لبحث موضوع معين بين أفراد أو مجموعات من أجل التوصل إلى قرار معين .
- الاجتماع الناجح هو الاجتماع الذي نراعي فيه المراحل التالية :
- قبل / أثناء/ بعد

السؤال المطروح : لماذا تعقد هذه الاجتماعات ؟

- بهدف التوصل إلى قرارات معينة.
- بهدف تحقيق أهداف معينة .
- لمعالجة وحل بعض المشكلات .
- لأن الإنسان اجتماعي بطبعه ويحتاج إلى التواصل مع الآخرين .

ـ أنواع الاجتماعات :

ـ الإخباري : تتبع سير المشروع – تقاسم المعلومات – اتخاذ القرار.

ـ الإبداعي : الإيجابي – السلبي – اجتماع التحفيز .

ـ أهم المتغيرات التي يمكن اعتمادها في تدبير أعمال الفرق والمجالس :

الأهداف –الأدوار- ضوابط العمل – التماسك – أنماط السلطة – التواصل

يتم حفز أعضاء المجالس والفرق وذلك بتنمية الدافعية إلى العمل والانخراط فيه عبر دعم روح الانتماء وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات ، والرؤية الواضحة مع ضرورة الإشراك

ب)- **التفاوض وتدبير النزاعات :**

- ما المقصود بالنزاع وما هي أنواعه ؟
- لماذا تعاني المؤسسات من مشكلة النزاعات ؟
- ما السبيل للحد من هذه النزاعات داخل المؤسسات التعليمية ؟
- كيف ندبر النزاعات ؟

1) النزاع : وضعية مهنية يقع فيها تعارض بين مصالح الأشخاص وعواطفهم وآرائهم .
2) وضعية مهنية يسعى فيها المتعاملون إلى :
   - تحقيق أهداف متعارضة.
   - الدفاع عن قيم متعارضة يصعب التوافق بينها .
3) النزاع تنافس على نفس الهدف .

4) يقع النزاع بين طرفين يعتقد الطرف الأول أن الثاني يمنعه من تحقيق الهدف .

بعض تجليات النزاع :

- يحيل إلى أشكال أعمق كالتدخل في أمور الآخرين ورفض إنجاز عمل متفق عليه .
- قد يكون صريحا / المواجهات الجسدية / السلوكية / قد يكون مستترا.
- تناقضات كبرى تؤثر سلبا على العلاقات الإنسانية داخل الفريق.

النزاع أمر طبيعي في حياة الفريق :

- يمر تطور أي فريق بمراحل معينة ومتنوعة يسودها الحماس والتفاؤل وتماسك الفريق حينا، ويعتريها الشك والاضطراب، والنزاع حينا آخر.
- ظهور النزاعات في العمل الجماعي أمر طبيعي (اختلاف) قد يؤدي إلى الابتكار / التنافس / لتحقيق إنتاجات وأعمال جيدة تساهم في تألق الفريق.
- تشكل طريقة تدبير النزاع كيفما كانت طبيعته عاملا حاسما في دعم الفريق والعمل أو العكس.
- النزاع ليس ظاهرة سلبية فحسب.
- النزاع يشحذ الهمم.
- ليس النزاع دوما شرا يجب تجنبه.
- النزاع مطية للتغيير.
- معظم التغيرات تواجه.

قيمة النزاع :

- النزاع في جسم الإنسان كمنبه مثل الحمى.
- الحمى في جسم الإنسان كمنبه لحالة المرض.
- الحمى من أعراض المرض وليست هي سببه.
- نستعجل دائما إهباط درجة حرارة الحمى في الجسم.
- لكن يجب أن نهتم بمعالجة الحمى لكي يزول المرض.

أنواع النزاع :

أ) النزاع بين الأفراد: (بين تلميذ / أستاذ ....)

ب) النزاعات بين الجماعات: بين مجموعة من التلاميذ ومجموعة من الأساتذة.
ت) النزاع بين فرد وجماعة: كثرة العناد والمعارضة.
ث) النزاع بين المؤسسة والمحيط:
ج) هناك ضغوطات تهدد السير العادي للمؤسسة.

- أسباب النزاعات وعلامات حدوثها:

أسباب عامة: سوء التنظيم / غياب التنسيق/ الشعور بالحرمان/ غموض الاتصال أو انعدامه/ رفض السلطة أو الصراع حولها/ محدودية الموارد أو سوء توزيعها/ التهرب من المسؤولية / التدخل الخارجي في شؤون المؤسسة / تعارض الأفراد في تصور الأهداف والمصالح / تداخل الأدوار بسبب جهل القانون .....

- مؤشرات حدوث النزاع :

- انقطاع قنوات الاتصال العادية .
- السخرية.
- كثرة التغيب.
- التهرب.
- الإشاعات.
- التعليقات غير القانونية.
- كثرة المطالب.

العوامل الإدارية المؤدية إلى حدوث نزاعات:

1) طبيعة التنظيم الإداري.
2) نمط الشخصية الإدارية.
3) أساليب العلاقة الإنسانية.
4) أشكال ممارسة السلطة.
5) أساليب اتخاذ القرار.
6) منظومة الاتصال.
7) منظومة الحوافز.
8) التحولات الاجتماعية.

العوامل الضمنية المسببة في حدوث النزاعات:

- اعتبارات التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- التنظيم يخلق القوة، والقوة وليدة السلطة.لكن إرادة الأفراد أقوى من السلطة.
- اعتبارات الإنسان في الفكر الإداري بين نظرتي xو y

أ) التنظيم الرسمي :

- صرامة القوانين ودقتها قد تجعلها غير ملائمة مع مرور الوقت.
- إحجام بعض المسؤولين من تقديم الدعم لمساعديهم .
- انسجام العمل قد يكون وليد عوامل ذاتية.
- إخفاء المعلومات في حالة وجود ضغط.
- وجود قرارات إدارية مجحفة تؤدي إلى الاستياء الجماعي وحماية النفس من طرف المسؤولين.

ب) التنظيم غير الرسمي:

- استعمال الصداقة (التواطؤ).
- حرب الإشاعات.
- القضاء على الموضوعية والتأثير على أحكام كبار المسؤولين وقراراتهم .
- الخلط بين العلاقات الشخصية والتسلسل الإداري مما يؤدي إلى الفوضى ونتائج سلبية وقلة الرغبة والإخلاص والنزاهة .

استراتيجيات فض النزاع والخلاف:

1) تجنب استعمال القوة.

2) تحديد موضوع النزاع.

3) تعديل أسلوب المسار.

4) توفير جو مناسب للحوار.

5) تصرف بحزم لكن بود .

أساليب فض النزاع :

التحاشي /التسامح/ الانتصار أو الهزيمة / التوفيق / حل المشكل.

التفاوض : المفاوضات

"هو إجراء يسمح باتخاذ قرار متفق عليه في سياق أهداف متعارض عليها "

Biolly et froissart 1977

خصائص المفاوضات :

- ارتباط بين طرفين لهما إرادة الوصول إلى نتيجة مشتركة .
- وجود مصالح متنازع عليها.
- جو يسوده الشك في مواقف الآخر.
- وجود ضغوط داخلية وخارجية.
- علاقة سلطة لطرف على آخر قابلة للتأرجح بينهما.

سيرورة المفاوضات:

المراحل :

1) التحضير (التخطيط) : تحديد منبع النزاع (عفوي / مخطط له / تحليل المطلوب / تقدير التكاليف / توقع النتائج / احتمال تطور الخلاف).

2) تحليل خصائص القوى الحاضرة ومكانة النزاع بالنسبة للمتعاونين داخليا وخارجيا.

3) متابعة النزاع بتسجيل تسلسل الأحداث وتحضير بعض القرارات .

4) تحديد الاستراتيجية ورسم الخطة واختيار الزمان والمكان المناسبين للتفاوض:

المناقشة / الاستماع إلى جميع الأطراف / تعميق وتوضيح الآراء / التمييز بين الخطابات الأيديولوجية والحيل التكتيكية / الاستدلال المستمر / استعمال سيرورة التثبيت وتلخيص الآراء.

وفي الأخير يتم تحرير ما تم الاتفاق عليه كتابيا، وبيان أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف.